

# L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET LA RESPONSABILITE SOCIALE DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE. CAS DEL'INDUSTRIE TOURISTIQUE DU CENTRE VILLE AGADIR MAROC

Directeur de thèse: **JUAN MANUEL BENITEZ DEL ROSARIO**

Pr: **Agustin Sanchez Medina**

Doctorante : **MOUSSADAK HABIBA**

## Résumé CV

MOUSSADAK HABIBA

Depuis 2003 : Administrateur à L'ENCG d'Agadir, 2015 : Doctorante en 3ème année à L'ULGC. 2012 : Titulaire d'un Master Planification et Gestion Touristique de L'ULGC. 2010 Titulaire d'un Diplôme d'Université en Etudes Supérieures Spécialisées (ENCG d'Agadir). Option : Management de la Communication et Gestion de Projet.

E mail : [habibamoussadak@gmail.com](mailto:habibamoussadak@gmail.com)

Institution : La Faculté des sciences économiques, des affaires et du tourisme, de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria

Profession : Administrateur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Agadir- Maroc

## Résumé

Partons du principe de la responsabilité Sociale ou sociétal, l'Entreprise se voit nécessaire de s'engager avec ces parties prenantes dans le cadre de la démarche du développement durable à fin de progresser et d'améliorer ces relations avec son environnement. L'entreprise touristique elle aussi, cherche toujours à approfondir la réalisation de ce concept dans ces activités et ces engagements envers ces parties prenantes.

Quelles sont donc les principaux outils misent à la disposition de l'entreprises touristique moyennant d'améliorer ces rapports avec ces partie prenantes ? Et quelles sont les recommandations visant à mettre en lumière l'engagement de l'entreprise touristique avec ces parties prenantes dans la démarche du développent durable?

Mots clés : développement durable, partie prenantes, responsabilité sociale de l'entreprise

## Resumen

De RSE, la empresa ve necesario para comprometerse con estos grupos de interés como parte del enfoque de desarrollo sostenible en orden progresar y mejorar las relaciones con su Ambiente

El turismo de negocios También, busca siempre profundizar la logro de este concepto en estas actividades y estos compromisos a estos grupos de interés.

¿Cuáles son las principales herramientas puesto a disposición las empresas turísticas a mejorar de estas relaciones con estos grupos de interés?

¿Y cuáles son las recomendaciones para enfatizar el compromiso de la empresa de turismo con estas partes interesadas en el enfoque de desarrollo sostenible?

**Palabras clave:** Desarrollo Sostenible, Stakeholder, Corporate Social Responsibility

## Introduction

L'industrie touristique constitue un des principaux moteurs du développement économique. C'est une activité économique et culturelle intégrant les grands enjeux mondiaux et qui s'inscrit dans la réflexion du développement durable: respect de l'environnement, respect des cultures locales, présente, réflexion se définit comme la volonté de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à satisfaire les leurs (Rapport Bruntland, 1987).

Au-delà des obligations législatives, la mise en œuvre d'une démarche durable par les entreprises s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (Commission des communautés européennes, 2001). « *Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. [...] Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite.*

Et afin de concilier les intérêts économiques aux intérêts environnementaux et sociaux dans l'industrie touristique, une stratégie de coordination avec les parties prenantes appropriée se voit nécessaire, et si la définition de Freeman (1984) : « une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » demeure la référence, de loin, la plus mobilisée dans la définition des parties prenantes, le terme « stakeholder » (généralement traduit par « partie prenante » ou « partie intéressée ») apparaît dès 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute. Les parties prenantes (stakeholder) sont alors définies comme « des groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister ». Une hétérogénéité du concept qui mérite le plus d'attention afin de repérer les parties prenantes pour atteindre la meilleure performance.

Pour répondre à cette problématique, nous clarifions, dans un premier temps, la littérature portant sur la théorie des parties prenantes et relever en suite leur importance aux yeux de l'entreprise afin de mettre en éclat l'engagement de l'entreprise vers ces parties prenantes, illustrer après la prise de conscience et perception de la RSE par les entreprises touristiques

### 1. Concept des parties prenantes (Stakeholder):

Le concept des parties prenantes (Stakeholder) n'est pas apparu ex-nihilo, il s'assemble dans un contexte économique et juridique préexistant permet l'analyse de manière approfondie des intérêts, caractéristiques et comportements de l'organisation, le concept de stakeholder dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) apparaît pour la première fois dans les réflexions sur le management dans les années 1950 et 1960. Mais c'est dans les années 1980 que la théorie des parties prenantes se structure avec notamment les travaux de Freeman et la publication de son ouvrage en 1984 *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, mais il reconnaît lui-même que la notion apparue bien avant.

Le concept Stakeholder prend véritablement ses racines dans l'ouvrage de Berle et Means (1932), qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise.

Pour Dodd (1932), il prend position en faveur d'une reconnaissance tant éthique que légale des droits de tous les partenaires, il conçoit l'entreprise comme une institution où les actionnaires sont des « propriétaires par correspondance » dont les intérêts peuvent être assujettis à ceux d'autres groupes de l'entreprise et de la société au sens large.

Quant à Barnard en 1938, il a repris l'idée de Berle et Means, l'entreprise pour lui est envisagée comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre ses parties prenantes.

Freeman auquel on doit effectivement l'approfondissement et le développement du concept de stakeholder, il le conçoit comme mode de représentation de l'organisation et de relecture de sa stratégie. Les stakeholders sont définis comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Si, dans ses développements, l'ouvrage accorde une large place aux stakeholders dont dépend la survie de l'entreprise, cette définition précise que l'organisation doit donner attention à l'ensemble des revendications des différents stakeholders légitimes (Freeman, 1984).

Freeman présente une classification (typologie) de onze intervenants représentée par une roue dont l'entreprise constitue le centre et les SH les rayons. L'objet de son ouvrage était de permettre aux managers de comprendre la nature des SH et de les gérer stratégiquement (Frooman, 1999). Son ambition originelle était de proposer une théorie alternative du capitalisme et de la grande entreprise, non plus centrée sur les actionnaires mais dans une perspective élargie, l'ensemble des SH (Cazal, 2005).

Tableau 1. Chronologie des définitions de la SHT (Inspiré de Mercier et Gond, 2005)

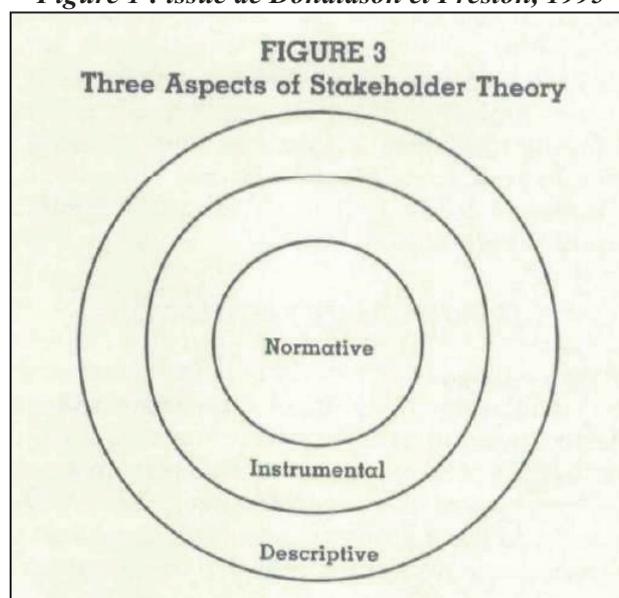
Auteurs	Définition proposée
<i>Stanford Research Institute</i> (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Sturdivant (1979, p. 54)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2 - « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Mitroff (1983, p. 4)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) -sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984, p. 46
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage <i>et al.</i> (1991, p. 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell <i>et al.</i> , 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p.58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »

Kochan et Rubinstein (2000, p.373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

## 2. Typologie des différents courants des théories des parties prenantes

Pour Donaldson et Preston (1995), ont tenté de formaliser la théorie des parties prenantes, en lui reconnaissant trois dimensions : une dimension descriptive où l'entreprise est appréhendée comme un groupe pétillant d'intérêt; une dimension instrumentale où la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les SH et performance organisationnelle et une dimension vue normative où l'analyse se centre sur la légitimité des intérêts des SH.

Figure 1 : issue de Donaldson et Preston, 1995



### 2.1. Perspective descriptive :

Les SH sont abordés comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires.

Brenner et Cochran (1991) sont les premiers à adopter cette perspective. La SHT décrit, et parfois explique, les différents aspects d'interaction entre l'entreprise et ses diverses SH.

L'entreprise est le centre d'un réseau d'intérêts et porte une attention aux intérêts et préoccupations des SH affectés par l'activité de la firme.

Pour Donaldson et Preston (1995) la théorie des parties prenantes est descriptive, les managers agissent au sein de l'organisation en tenant compte des intérêts et des revendications des différents acteurs.

Jones (1995) indique que les firmes qui contractent avec leur SH sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas.

Cette perspective est une approche exploratrice mais ne permet pas de faire le lien entre les objectifs classiques de l'entreprise et son management du fait qu'elle part du principe selon lequel la nature des SH, leurs valeurs, leur influence sur la prise de décision ainsi que la nature de la situation permettent d'anticiper et de prédire le comportement organisationnel.

Cette approche sert donc à décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques tels que:

- ⇒ la nature de la firme (Brenner et Cochran 1991) ;
- ⇒ La manière de penser des managers sur la gestion de l'entreprise (Brenner et Molander 1977) ;
- ⇒ la manière de gérer les organisations (Clarkson 1991, Halal 1990, Kreiner et Bhambri 1991) ;
- ⇒ les pratiques organisationnelles en matière de diffusion d'informations sociétales (Ullmann 1985, Roberts 1992, Bebbington, Gray, Thomson et Walters 1994, Henriques et Sadorsky 1996, Mc Neil et Molster 1995, Pelle Culpin 1998, Moneva et Llana 2001);
- ⇒ les parties prenantes visées et leur importance pour l'organisation (Tomlinson, Paulson, Arai et Briggs 1991, Mitchell, Agle et Wood 1997, Jawahar et Mclaughin 2001).

Mais cette approche descriptive fournit des propositions exploratoires et ne permet pas de faire la connexion entre le management des stakeholders et les objectifs traditionnels de l'entreprise (de croissance, de profit, etc.)

Deux théories que l'on associe à cette perspective descriptive de la théorie des parties prenantes, et qui ont eut une réflexion particulière dans la communauté académique, il s'agit de la théorie de Mitchell et al (1997) et de Hill et Jones (1992) :

- ✓ Theory of Stakeholder Identification and Saliency (Mitchell et al., 1997)
- ✓ Stakeholder Agency Theory (Hill et Jones, 1992))

## **2.2. Perspective instrumentale :**

Cette perspective instrumentale traite les différentes connexions qui peuvent exister entre la politique de management des stakeholders et la réalisation des objectifs de rentabilité. elle se base sur des recherches empiriques et elle montre que l'entreprise doit prendre en compte et considérer les SH comme des facteurs agissant sur les objectifs et les résultats de l'entreprise. La gestion stratégique des SH ne constitue donc qu'un moyen pour atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires (Clarkson, 1995 ; Hill et Jones, 1992). Elle établit un lien de causes à effets entre le type de management entrepris et les résultats de la firme.

Cette approche est en fait contingente: les résultats prédits sont contingents à un certain type de comportements. La forme de la théorie instrumentale des parties prenantes a été avancée au départ par Jones en 1995. Plusieurs études récentes ont fait référence à cette théorie explicitement ou implicitement en utilisant des méthodologies statistiques conventionnelles.

Ces recherches ont traité:

- ⇒ la relation entre la pression des parties prenantes et la formulation des stratégies (Tilt 1994, Gurthie et Parker 1990, Lerner et Fryxel 1994, Weaver, Trevino et Cochran 1999, Luoma et Goodstein 1999);
- ⇒ la relation entre la performance sociale et la performance financière (Carroll et Hatfield 1985, Barton, Hill et Sundaram 1989, Cochran et Wood 1984, Cornell et Shapio 1987, Mc Guine, Sundgren et Schneeweis 1988, Preston et Sapienza 1990, Preston, Sapienza et Miller 1991, Odgen et Watson 1999, Shawn, Berman, Wicks, Kotha, Jones 1999, Johnson et Greening 1999, Decock Good 2001, McWilliams et Siegel 2001).

L'intérêt conceptuel de cette approche provient du fait qu'elle se propose d'instrumentaliser le concept de SH via des recherches empiriques et faire stimuler ainsi les travaux empiriques.

### 2.3. Perspective normative

L'analyse de cette approche se centre sur la légitimité des intérêts des SH, elle a pour objectif de prescrire des comportements en vertu d'obligations et des principes éthiques et moraux que les managers doivent avoir envers, les actionnaires et aussi tous les stakeholders.

Donaldson et Preston (1995) accentuent également sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes, il s'agit, pour eux, d'une perspective qui se distingue du fonctionnalisme de la théorie empirique, plutôt que de collecter des données et utiliser les méthodes quantitatives pour tester les hypothèses.

Evan et Freeman (1988), reprennent le cadre théorique des stakeholders en affirmant que « chacune des parties prenantes possède le droit d'être traité comme une fin en elle-même, et non comme un moyen pour les fins d'autres parties prenantes ». L'article d'Evan et Freeman (1988) constitue un point de rupture dans l'histoire de la construction théorique des parties prenantes dans la mesure où il rompt avec les approches managériales et stratégiques qui prédominaient. et c'est à ce niveau que les questions concernant l'éthiques des affaires et la Responsabilité Sociales des Entreprises ont pris place dans le cadre théorique des parties prenantes.

Mais il faut mettre au sens que le point commun entre les différentes approches de la dimension normative est que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque.

Tableau 2 : Les fondements normatifs de la théorie des parties prenantes  
(Lépineux, 2006, p.79)

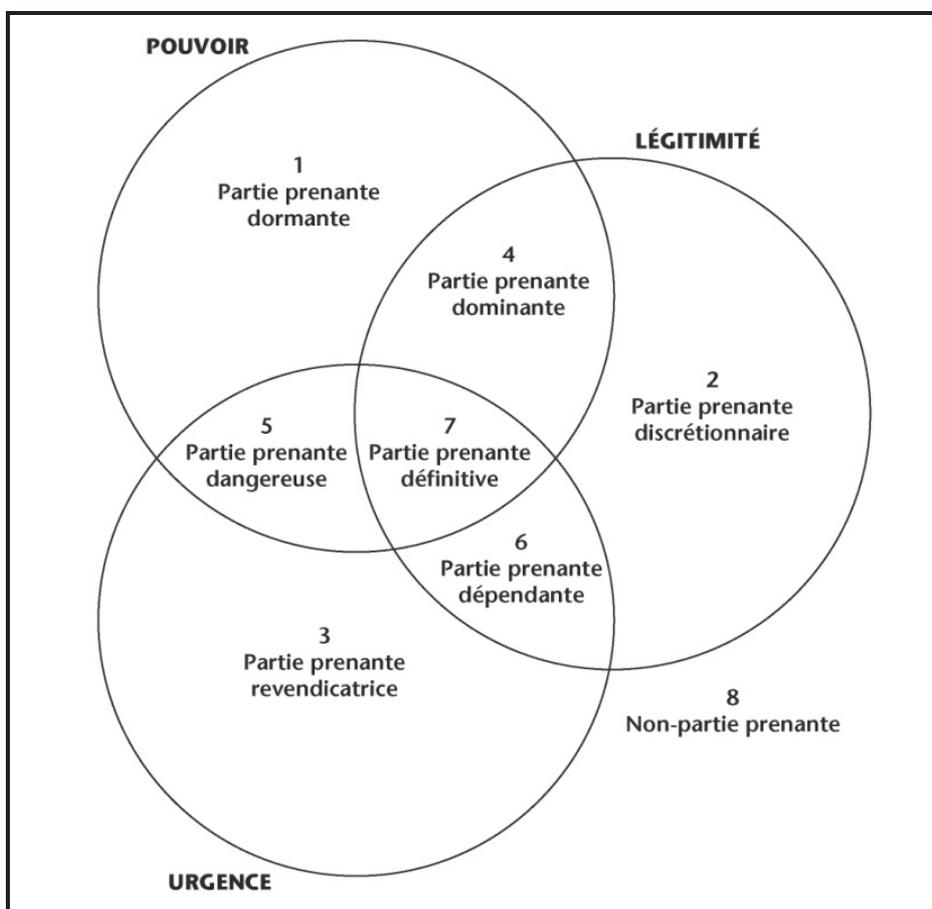
Auteurs et date	Fondements proposés
Evan et Freeman (1993)	capitalisme kantien
Wicks, Gilbert et Freeman (1994)	pennsée féminine
Freeman (1994)	doctrine of Fair Contracts
Donaldson et Preston (1995)	droits de propriété
Burton et Dunn (1996)	Ethique féminine
Phillips (1997,2003)	Equité (Fairness)
Argandoña (1998)	Bien commun
Donaldson et Dunfee (1999)	Integrative Social Contracts Theory

### 2.4. Les attributs des parties prenantes

Mitchell, Agle & Wood dans l'article de l'*Academy of Management Review* (1997) ont proposé une vision des parties prenantes plus dynamique, ils ont essayé de répondre à la double question : Qui est et qu'est-ce qui est réellement important pour une organisation ? Or, la plupart des travaux sur le sujet ne fournissent pas de réels critères distinctifs. Alors ils sont appuyés sur les trois grandes caractéristiques :

- ⇒ Le pouvoir : capacité d'influence sur l'entreprise ; il se définit selon les termes des l'auteurs "a relationship between socialactors, which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something thatB would not have otherwise done". La définition de Schaefer (2002, cité par Maignan et al. 2005) rejoint celle de Mitchell et al. (1997). Le pouvoir désigne, selon l'auteur, « the ability to exercise one's will over other" ou la capacité d'exercer sa volonté au-delà de celle des autres. Ce n'est pas quelque chose qui se possède, mais quelque chose qui s'exerce.

- ⇒ La légitimité : perception ou présomption des actions d'une entité comme désirables ou appropriées selon certains systèmes de normes ou de valeurs sociales ; C'est une reconnaissance sociale, une acceptation et une attente d'un acteur envers d'autres ou envers des structures sociales. Si les notions de légitimité et de pouvoir sont proches, elles restent distinctes. En effet, une partie prenante légitime n'exerce pas forcément de pouvoir (des actionnaires minoritaires par exemple).
- ⇒ L'urgence : caractère pressant des demandes portées par les parties prenantes, obligation pour les dirigeants d'y répondre dans des délais acceptables pour ces dernières. Une partie prenante qui arrive à imposer son agenda, son rythme ou ses échéances est une partie prenante qui sait imposer son urgence.



Source: Mitchell R., Agle B. et D. Wood (1997)

### 3. Engagement des parties prenantes

Nombreux sont les acteurs qui examinent de plus près l'activité de l'entreprise et son impact économiques, sociaux et environnementaux et prêtent attention à ce constat ; ces acteurs, pouvoirs publics, les organisations non gouvernementales, les consommateurs et les associations, ne cherchent plus à évaluer la performance de l'entreprise mais ils cherchent à prendre part et influencer la prise de décision afin d'intégrer en amont leur pouvoir dès qu'il s'agit de définir les objectifs futurs. et c'est ainsi que ces acteurs mènent l'entreprise à reconnaître en mieux ces responsabilités : lutte contre le changement climatique, la pauvreté ou les épidémies, la promotion de l'égalité des chances ou la prise en compte des effets de l'urbanisation et des changements démographiques.

La définition des parties prenantes est fondée sur le fait que les différents acteurs de la société influencent ou sont influencés par les activités de l'entreprise. Cet aspect a été renforcé par le fait que, dans un premier temps, cette théorie a surtout été mobilisée par les chercheurs pour définir les principes permettant aux entreprises de « manager » leurs parties prenantes (Post, Preston et Sachs, 2002). Ces recherches mènent les managers dans une perspective normative à reconnaître les intérêts et les apports potentiels des différentes parties prenantes qu'à mettre en place des pratiques et des procédures de management dans une perspective instrumentale.

Pour l'engagement des parties prenantes, peut être défini comme une série d'activités entreprises par une organisation dans le but d'établir des relations avec celles-ci, en référence au chapitre 5 de l'ISO 26000, intitulé « Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes »,

L'organisation a généralement de nombreuses parties prenantes, tandis qu'elle est elle-même « partie prenante au sein de la communauté » et l'engagement peut porter ou bien sur les enjeux qui préoccupent l'entreprise ou les enjeux qui préoccupent les parties prenantes.

Ce chapitre 5 d'ISO 26000 pose les deux pratiques essentielles de responsabilité sociétale :

- Identification par l'entreprise de sa responsabilité sociétale au regard des questions centrales de la norme
- Identification de ses parties prenantes et du dialogue à entretenir avec elles

#### 3.1. Identification de la RSE

Ces dernières décennies le discours sur la RSE a joué un rôle important (Blowfield et Murray, 2011; Cohran, 2007; Garriga et Mele, 2004) et il a soulevé des argumentations avec et contre elle. L'argument classique de Friedman (1962), spécifie que la seule responsabilité des entreprises est de rechercher le maximum de profits pour les propriétaires et les actionnaires. Mais en parallèle de cette spécificité, des questions sociale qui nécessitent des coûts et des ressources financières et humaines se posent et c'était le gouvernement, la législation ou le système de libre marché qui les prennent en charge (Blowfield et Murray, 2011).

Selon la littérature de Sloan et al., 2009, l'adoption de la RSE permet d'anticiper la future législation et un avantage concurrentiel pourrait être atteint par la réduction des coût d'exploitation.

Et malgré que ce concept de la RSE reste largement débattu, il peut faire valoir que le débat a évolué et que l'accent est déplacée vers les implications plus pratiques de la RSE (Coles et al., 2013).

L'importance accordée au concept de RSE touristique est cependant très variable d'une organisation à une autre et résulte des valeurs des dirigeants mais également de pressions de groupes externes, notamment les consommateurs et les investisseurs.

Or ce secteur influence un nombre d'éléments qui auront eux-mêmes un impact considérable sur le développement durable. Citons notamment parmi eux :

- ⇒ L'utilisation des ressources naturelles de la planète
- ⇒ Le développement des technologies

- ⇒ Les modes de production
- ⇒ Les modes de consommation
- ⇒ Les styles de vie

Leur responsabilité est donc importante dans leur manière d'exercer leur activité.

Et c'est cette prise en compte de tous les impacts de l'entreprise sur la planète qui constitue la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, et ces pratiques appliquées auront pour but d'améliorer la croissance économique des pays destinataires et d'augmenter le niveau de développement durable dans ces pays et en diminuant leur dépendance vis-à-vis d'autres pays.

### 3.2. Identification des parties prenantes

Alors que les théories traditionnelles du management se focalisent sur la relation managers-actionnaires et, dans une moindre mesure, sur la relation managers-collaborateurs, la théorie des parties prenantes élargit la vision des acteurs et des interactions

Classification des parties prenantes

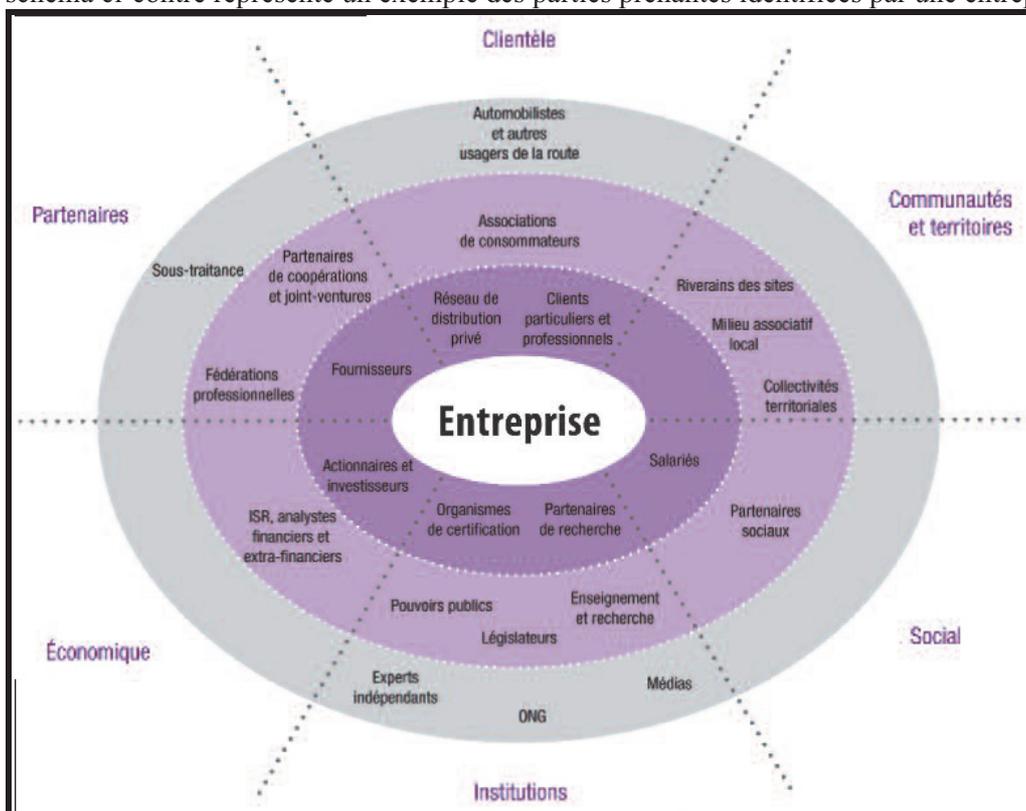
	classification des parties prenantes
Freeman 1984	Enjeux stratégique : (Importante/non importante (sans critère d'hierarchie))
Clarkson (1995)	La survie de l'entreprise : (Primaire /secondaire)(Volontaire /Involontaire)
Mitchell et all (1997)	Risque d'investissement : <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Le pouvoir</li> <li>⇒ Légitimité</li> <li>⇒ Urgence</li> </ul> (Discretionnaires/ Dépendantes/Dominantes/ Dormantes/ Urgentes/Prégnantes /Dangereuses)
Carroll et Nasi (1997)	Appartenance : (Interne /Externe)
Phillips (2003)	Obligations morales : (Normatives / Dérivatives)
Sobczak et Girard (2006)	Degré d'Engagement : <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Engagement Organisationnel</li> <li>⇒ Engagement sociétal</li> </ul> (Alliées / Engagées / Passives / Militantes)

L'implication des parties prenantes n'est une chose simple, leur diversité et leur nombre entraîne une variété des intérêts et de préoccupations ce qui engendre une opposition total ou intégrale des intérêts de l'organisation ou même des parties prenantes, c'est pourquoi l'organisation doit prendre l'initiative d'écouter et de connaître les intérêts et les besoins de leurs parties prenantes pour établir des relations constructives et significatives

Implication des parties prenantes

	Modèle d'implication	Constats
Aggeri et Acquier, (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Parties prenantes qui ont des exigences à égard de l'organisation;</li> <li>⇒ Parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influencer l'organisation;</li> <li>⇒ La richesse de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des parties prenantes influentes;</li> <li>⇒ La fonction principale du management est d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes</li> </ul>	<p>Modèle limitatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ L'organisation a des attentes vis-à-vis des parties prenantes</li> <li>⇒ Les organisations ne possèdent pas les mêmes capacités d'influence sur chacune de ces parties prenantes;</li> <li>⇒ l'atteinte de l'objectif organisationnel dépend de la capacité de l'organisation d'agir sur ses parties prenantes les plus influentes;</li> <li>⇒ la fonction principale du management est aussi de mobiliser des parties prenantes à son projet organisationnel alors qu'elles ne sont pas à priori demandeuses de s'impliquer.</li> </ul>
Preble (2005),	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ positionnement des parties prenantes : chaîne d'actions-réactions, aux réponses organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Repositionnement plus nouvelle réponses organisationnelles</li> </ul>

Le schéma ci-contre représente un exemple des parties prenantes identifiées par une entreprise



Cartographie des types de relations avec les parties prenantes

Relation parties-prenantes	Objectif	Approche	En pratique
Information/communication	Parler	Information descendante, unilatérale	Partage d'information, newsletter, formation des employés, brochures, site web, conférences, vidéo, journées portes ouvertes, visite guidée, publicité
Recueil d'avis, de point de vue, d'attentes	Ecouter	Conversations individuelles ou collectives	Etudes, sondages, interviews, « focus groupes », enquêtes internes, forums de discussions, réunions publiques,...
Validation externe, Conseils de leaders d'opinion	Discuter, Conseiller, Valider	Discussions informelles à plusieurs pour construire une vision /une compréhension commune des enjeux	Panels de parties prenantes, validation du Rapport DD/RSE par des tiers, réunions ad hoc pour échanger des points de vue (même si le consensus ne peut être trouvé) sur un sujet donné
Négociation	Négocier et s'accorder	Discussions à plusieurs pour construire une décision commune	La négociation collective (ex: avec les syndicats), les processus de construction de consensus ...
Création de partenariats ou d'innovations	Partager des valeurs communes / innover	Projets ou programmes communs impliquant des individus ou des groupes	Organiser et conduire en commun des partenariats techniques ou d'image, des projets de développement local, des joint-ventures, des ateliers d'innovation collaborative impliquant diverses parties prenantes ...
Co-décision/ co-gouvernance	Décider / Contrôler	Discussions formelles, individuelles ou à plusieurs pour construire une décision commune	Les parties prenantes siégeant aux conseils d'administration (d'entreprises ou d'institutions), ou les mécanismes de prise de décision collective (ex: Grenelle de l'environnement en France)
Co-lobbying	Influencer	Organisation de pression collective sur des institutions/ des organisations externes	Produire une position commune (livre blanc) sur un sujet donné, communiquer avec l'extérieur sur une position commune en vue d'influencer les décideurs en externe ou les pouvoirs publics.

Sources : <http://criticalfriendsinternational.com/index.php/fr/contexte/que-signifie-s-engager-avec-ses-parties-prenantes>

#### 4. la Responsabilité sociale dans l'industrie touristique : cas centre ville d'Agadir Maroc

Au-delà de la conformité à des réglementations qui peuvent parfois constituer des freins à sa mise en œuvre, la RSE est avant tout un levier de performance pour l'entreprise touristique qui améliore son efficacité économique, financière et sociale ainsi que sa compétitivité par l'intégration des ces principes dans ses pratiques managériales qui lui donne ainsi les moyens de préserver ses valeurs.

Une enquête a été réalisée en début 2015, pour visualiser la prise de conscience et la perception de la RSE par les entreprises touristiques (agence de voyage, hôtellerie, restaurant) et pour comprendre les enjeux de la RSE et donner aux managers des exemples concrets de pratiques et de comportement en cohérence avec les valeurs et enjeux cités dans l'ISO 26000.

#### 4.1 Méthodologie

##### 4.1.1 L'étude : Etude quantitative

Un questionnaire a donc été administré :

- ⇒ Fiche signalétique de l'entité touristique
- ⇒ Questionnaire sur la prise de conscience de la RSE
- ⇒ Détecter les bonnes pratiques de la RSE

##### 4.1.2 Recueil des données

Objectif de l'enquête

- ⇒ Évaluer la prise de conscience des entreprises touristiques du centre ville d'Agadir à l'égard de la RSE
- ⇒ Détecter les leviers et les obstacles au développement des bonnes pratiques de la RSE

##### 4.1.3 Analyse des données

- ⇒ Cette première analyse des données est faite sur Excel pour dépouillement les données collectées
- ⇒ Résultats sous forme de tableaux et graphiques

Les résultats de cette enquête seront présentés en six axes

- ⇒ Le degré de connaissance de la RSE par les entreprises touristiques
- ⇒ Les freins à engager une démarche RSE dans l'entreprise touristique
- ⇒ Pourquoi s'engagent dans la RSE ?
- ⇒ Le degré de connaissance des instruments de la RSE
- ⇒ Évaluation du degré d'engagement sociétal des entreprises touristiques
- ⇒ Les actions réalisées ou en cours de réalisation pour le développement de la RSE

##### 4.1.4 Echantillonnage:

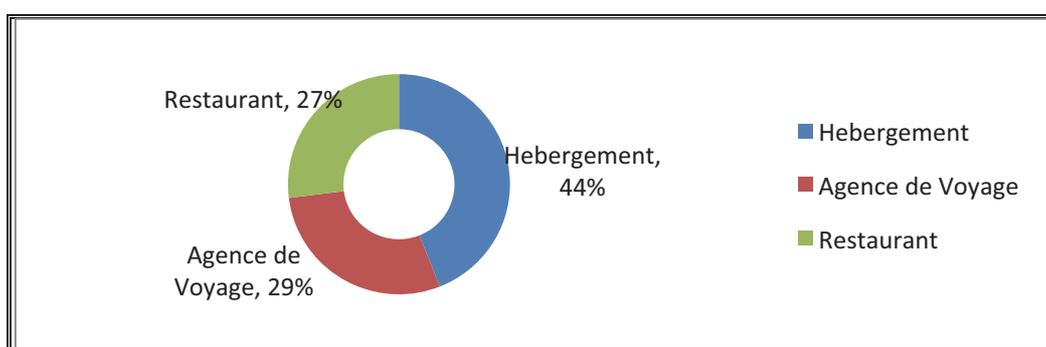
Entreprise touristique – Centre ville d'Agadir

Entreprise touristique – Centre ville d'Agadir													
	Hôtel					Résidence			Hôtel Club			Agence de Voyage	Restaurant
	5*****	4*****	3***	2**	1*	cat1	cat2	cat3	cat1	cat2	cat3		
Effectif	6	19	10	11	6	8	6	9	5	2	0	55	50

Pour choisir l'échantillon, un processus d'échantillonnage par quota a été mis en œuvre. 25% de chaque secteur d'activité (hébergement, restauration, agence de voyage).

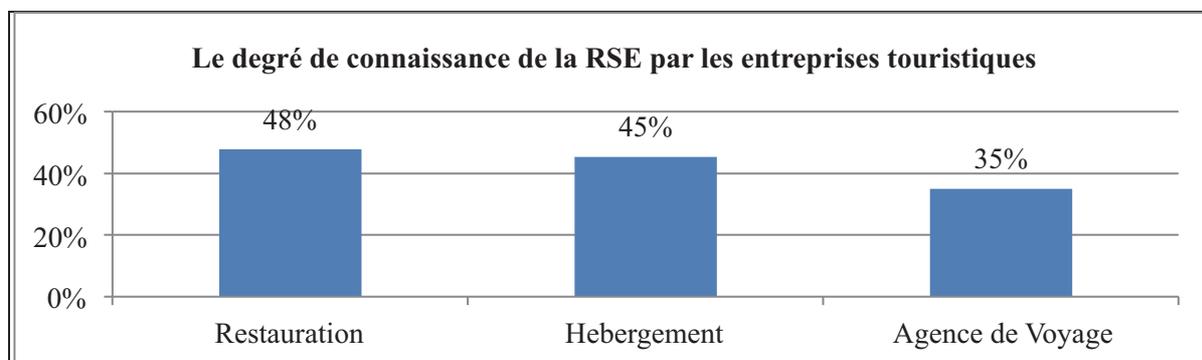
**Échantillonnage à la date du mois de Janvier 2015 :**

Entreprise touristique	Effectif	Quotta	Echantillon
Hébergement	82	25%	21
Agence de voyage	55	25%	14
Restaurant	50	25%	13



**4.2 Résultat de l'enquête**

**4.2.1 Le degré de connaissance de la RSE par les entreprises touristiques**

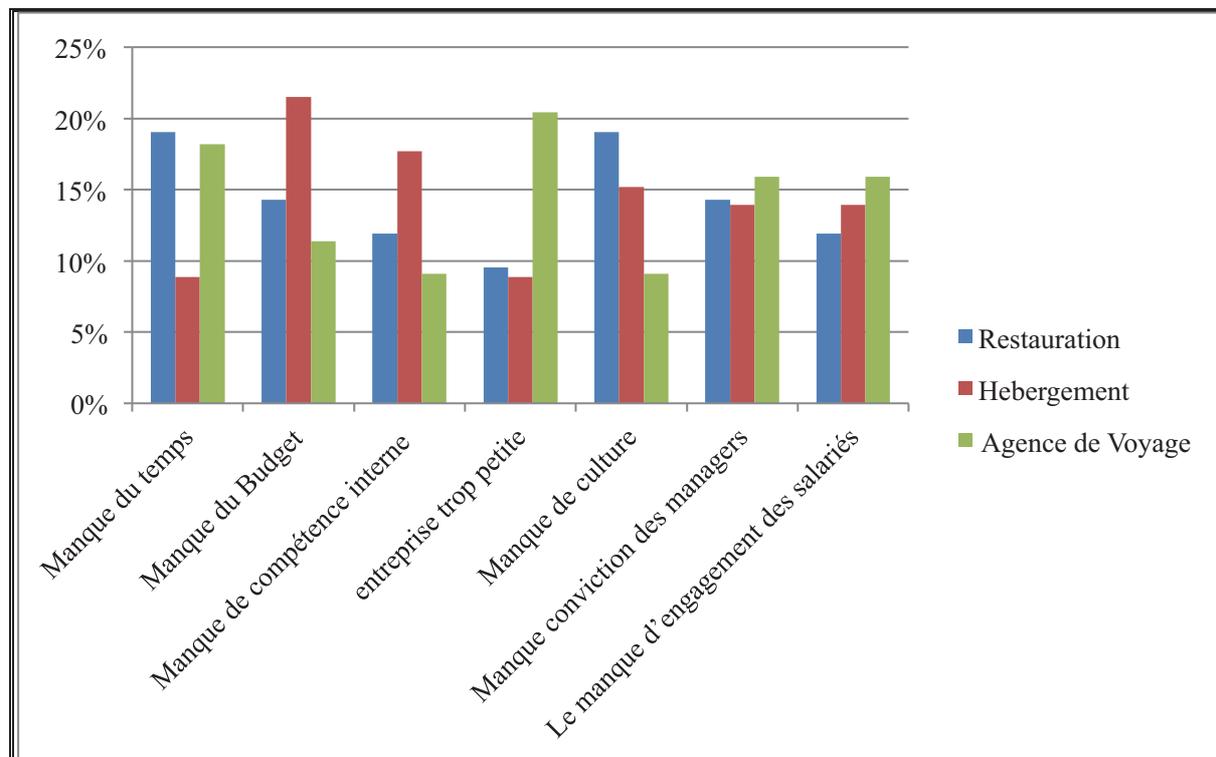


La proportion d'entreprises qui déclare connaître la RSE ne dépasse pas 35% pour l'industrie Agences de voyage et 45% pour l'industrie d'Hébergement alors que les Restaurants semble un peu avancer avec 48%

**4.2.2 Les freins à engager une démarche RSE dans l'entreprise touristique**

les freins à engager une démarche RSE dans l'entreprise Touristique	Restauration	Hébergement	Agence de Voyage
Manque du temps	19%	9%	18%
Manque du Budget	14%	22%	11%
Manque de compétence interne	12%	18%	9%
entreprise trop petite	10%	9%	20%

Manque de culture	19%	15%	9%
Manque conviction des managers	14%	14%	16%
Le manque d'engagement des salariés	12%	14%	16%

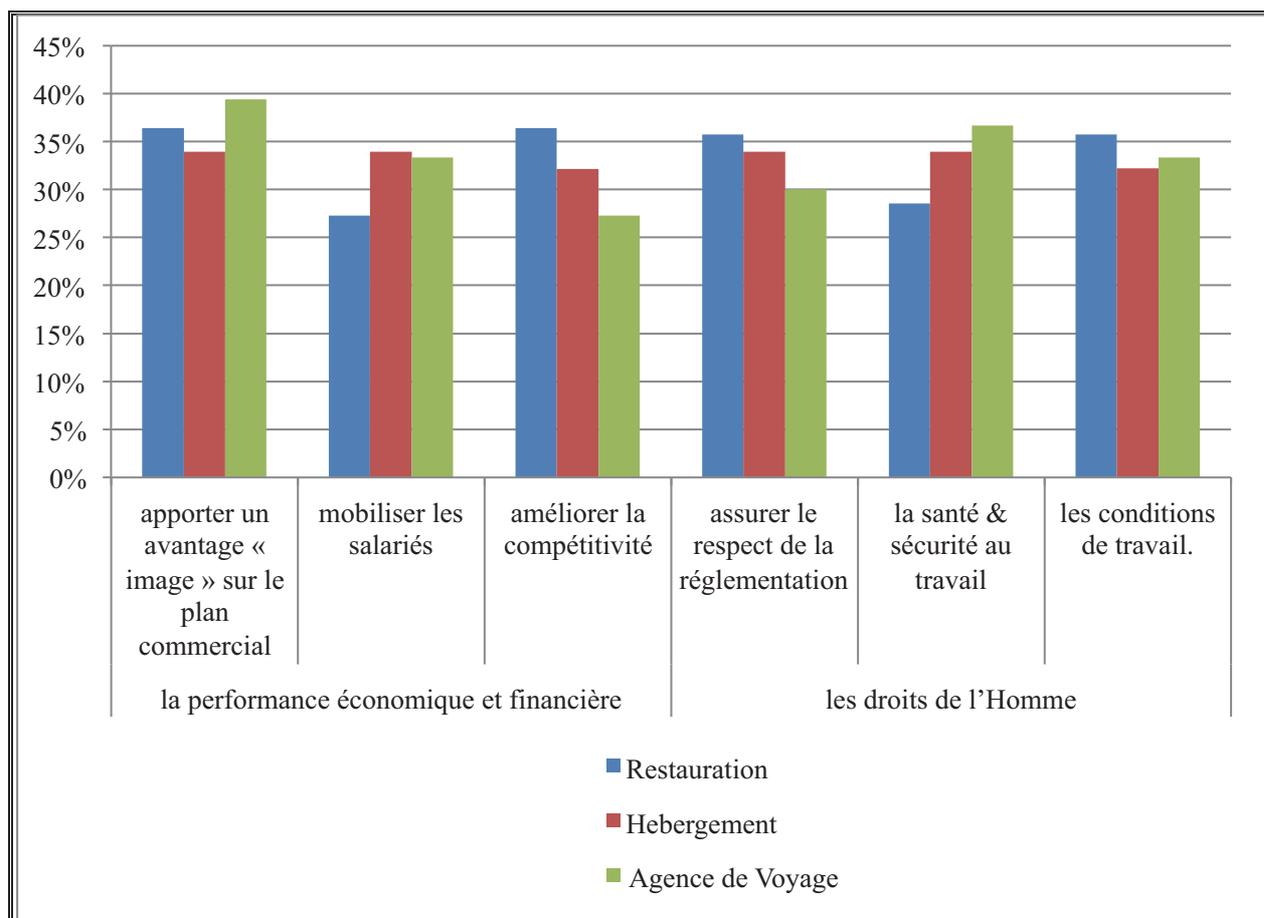


La mise en oeuvre de l'application d'une démarche RSE se confronte à des obstacles qui se diffèrent d'une entité à une autre :

On remarque que pour l'industrie Restauration, le manque de temps et Manque de culture représente le pourcentage le plus élevé qui freine l'engagement à une démarche RSE avec 19% alors que pour l'industrie Hébergement c'est le manque du budget qui prédomine avec 22% par contre pour l'industrie Agence de voyage c'est la taille qui prime comme freins avec 20%.

#### 4.2.3 Pourquoi s'engage dans la RSE ?

		Restauration	Hébergements	A. Voyage
<b>la performance économique et financière</b>	apporter un avantage « image » sur le plan commercial	36%	34%	39%
	mobiliser les salariés	27%	34%	33%
	améliorer la compétitivité	36%	32%	27%
<b>les droits de l'Homme</b>	assurer le respect de la réglementation	36%	34%	30%
	la santé & sécurité au travail	29%	34%	37%
	les conditions de travail.	36%	32%	33%



Les entités questionnées considèrent que la RSE améliore la performance économique dans le volet « apporter un avantage « image » sur le plan commercial » avec 36% pour l’industrie Restauration et 34% pour l’Hébergement et 39% pour les Agence de Voyages.

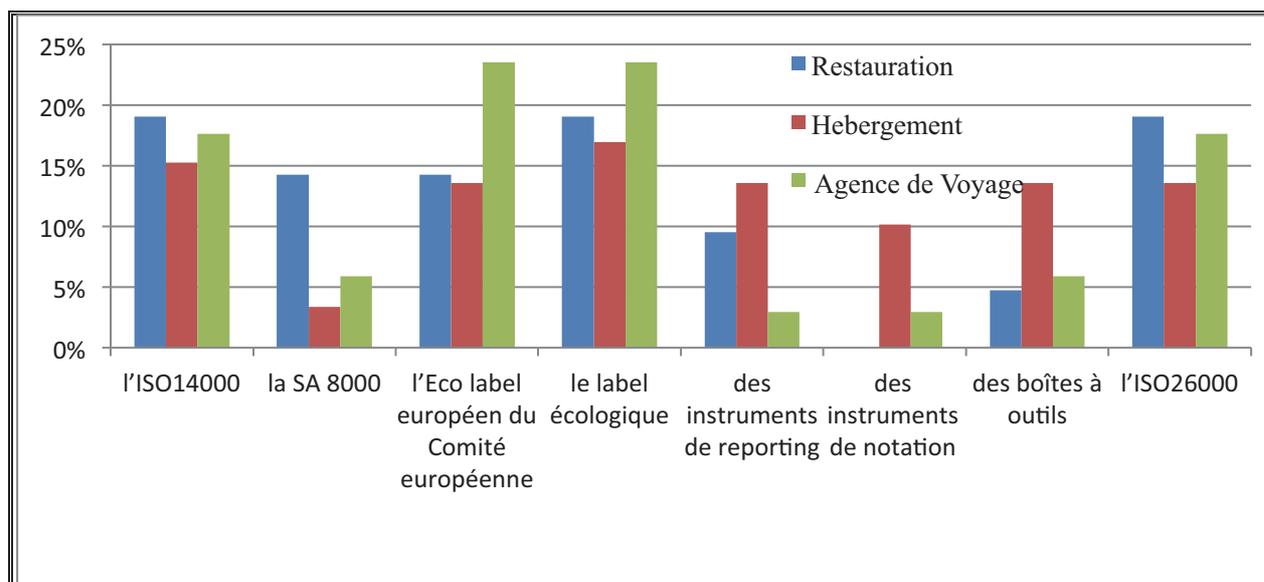
Pour la variable Droit de l’Homme, c’est le volet « assurer le respect de la réglementation » qui pousse l’industrie Restauration et Hébergement à s’engager dans la démarche RSE, alors que pour les agence de voyage c’est le volet « la santé & sécurité au travail » avec 34%

#### 4.2.4 Classement des parties prenantes selon leur ordre d’importance

Pour les entités questionnées le classement selon ordre d’importance des parties prenantes : les partenaires commerciaux, les salariés et la communauté locale ont occupé la première place

#### 4.2.5 Le degré de connaissance des instruments de la RSE

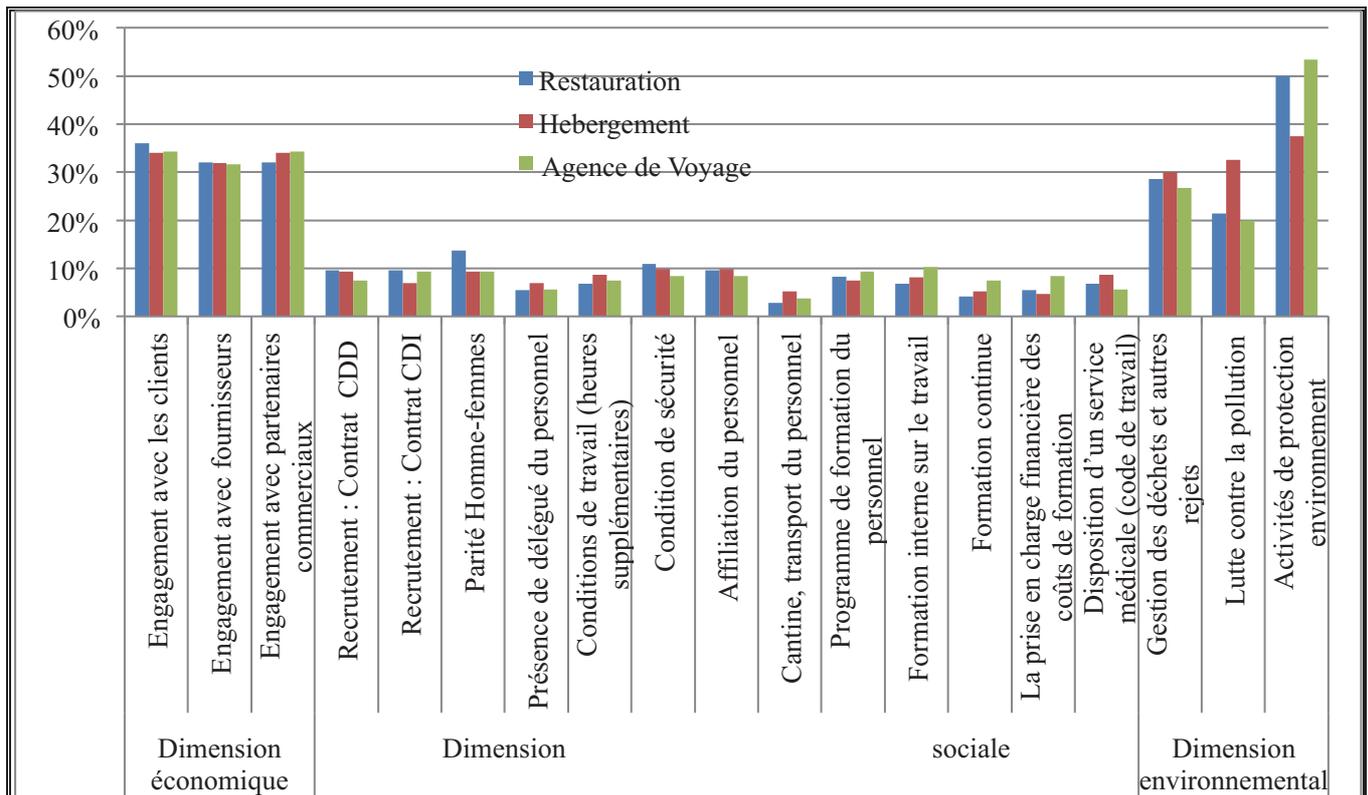
Le degré de connaissance des instruments de la RSE	Restauration	Hébergements	A. Voyage
l’ISO14000	19%	15%	18%
la SA 8000	14%	3%	6%
l’Eco label européen du Comité européenne	14%	14%	24%
le label écologique	19%	17%	24%
des instruments de reporting	10%	14%	3%
des instruments de notation	0%	10%	3%
des boîtes à outils	5%	14%	6%
l’ISO26000	19%	14%	18%



Pour Le degré de connaissance des instruments de la RSE, c'est le label Ecologique qui est connu au sein des entités touristique questionnées avec 24% pour les agences de voyage, 19% pour la Restauration et 17% pour l'Hébergement.

#### 4.2.6 Évaluation du degré d'engagement sociétal des entreprises touristiques

		Restauration	Hébergements	A. de Voyage
Dimension économique	Engagement avec les clients	36%	34%	34%
	Engagement avec fournisseurs	32%	32%	32%
	Engagement avec partenaires commerciaux	32%	34%	34%
Dimension sociale	Recrutement : Contrat CDD	10%	9%	7%
	Recrutement : Contrat CDI	10%	7%	9%
	Parité Homme-femmes	14%	9%	9%
	Présence de délégué du personnel	5%	7%	6%
	Conditions de travail (h. supplémentaires)	7%	9%	7%
	Condition de sécurité	11%	10%	8%
	Affiliation du personnel	10%	10%	8%
	Cantine, transport du personnel	3%	5%	4%
	Programme de formation du personnel	8%	8%	9%
	Formation interne sur le travail	7%	8%	10%
	Formation continue	4%	5%	7%
	La prise en charge financière des coûts de formation	5%	5%	8%
	Disposition d'un service médicale (c. W)	7%	9%	6%
Dimension environnemental	Gestion des déchets et autres rejets	29%	30%	27%
	Lutte contre la pollution	21%	33%	20%
	Activités de protection environnement	50%	38%	53%



Pour Le degré d'engagement sociétal des entreprises touristiques, on examinera les trois dimensions : économique, sociale et environnemental:

#### 4.2.6.1 La dimension Economique

Le volet « Engagement avec les clients » qui domine avec 36% pour l'industrie Restauration et 34% pour l'industrie Hébergement et Agences de voyage.

#### 4.2.6.2 La dimension sociale

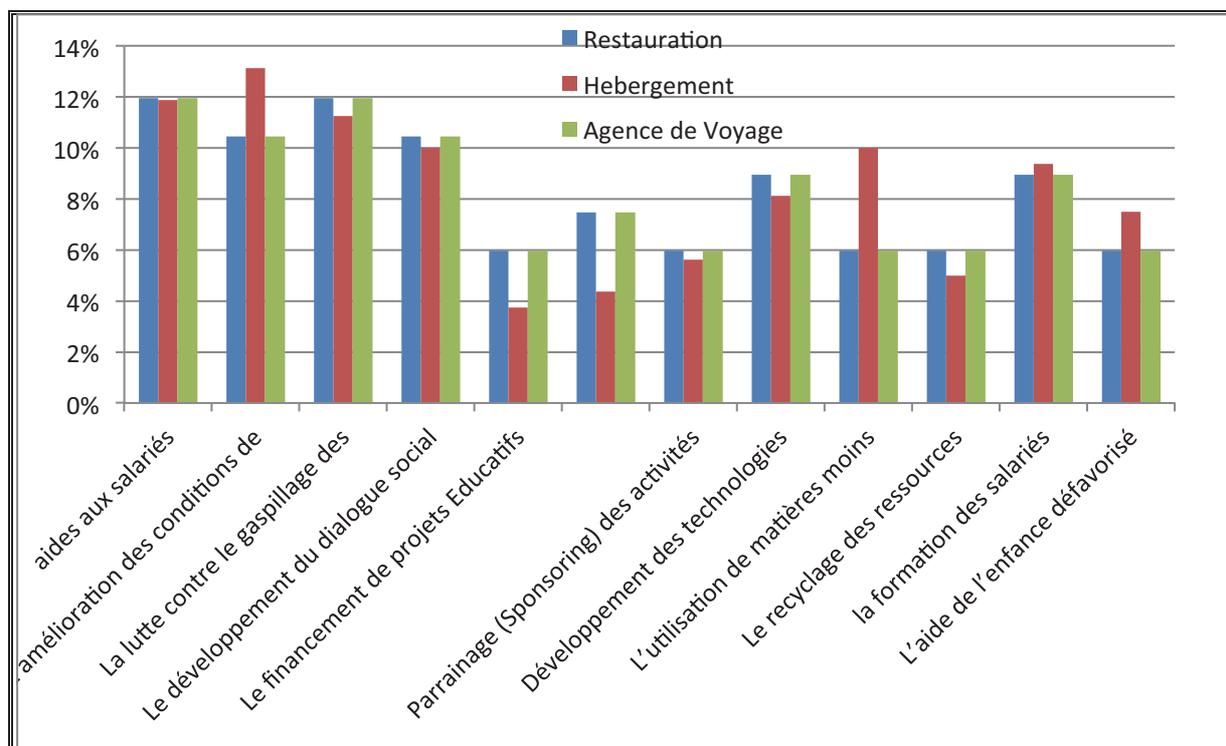
Le volet « Condition de sécurité » avec 11% pour Restaurant et 10% pour l'Hébergement, pour les agence de voyage c'est le volet «Formation interne sur le travail » avec 10%.

#### 4.2.6.3 La dimension environnementale

Le volet « Activités de protection environnement » qui prime avec 53% pour les agence de voyage et 50% pour le Restaurant et 38% pour l'Hébergement

**4.2.7 Les actions réalisées ou en cours de réalisation pour le développement de la RSE**

	Restauration	Hébergements	Agence de Voyage
aides aux salariés	12%	12%	12%
L'amélioration des conditions de sécurité et d'hygiène au travail	10%	13%	10%
La lutte contre le gaspillage des ressources	12%	11%	12%
Le développement du dialogue social	10%	10%	10%
Le financement de projets Educatifs	6%	4%	6%
Contribution au Développement social et culturel	7%	4%	7%
Parrainage (Sponsoring) des activités culturelles et sportives au sein de l'entreprise et/ou à l'extérieur	6%	6%	6%
Développement des technologies propres	9%	8%	9%
L'utilisation de matières moins polluantes et moins toxiques	6%	10%	6%
Le recyclage des ressources	6%	5%	6%
la formation des salariés	9%	9%	9%
L'aide de l'enfance défavorisé	6%	8%	6%



Pour les actions réalisées ou encours de réalisation pour le développement de la RSE, La dominance est le volet « aides aux salariés »avec 12%, pour l'entité de Restaurant et Agences de voyage et pour l'entité Hébergement c'est le volet « L'amélioration des conditions de sécurité et d'hygiène au travail » avec 13%

### **En conclusion Générale**

Les résultats de l'étude montrent que les entités de l'industrie touristique doivent investir d'avantage dans la RSE et que une sensibilisation est toujours nécessaire pour prendre des initiatives positives pour construire des forces dans la démarche de la RSE et aussi la promotion de sa bonne pratique ;

Les entités touristiques étudiées, sont supposées connaitre la démarche de la RSE, mais elle la pratique d'une manière informelle.

Les bonnes pratiques de la RSE permettent à la fois de fournir les directives de bonne conduite, de déterminer les limites d'application et de proposer des méthodes de mise en œuvre, bonnes pratiques qui deviennent un centre d'intérêt, avec une valeur durable autour de cinq axes définis : stratégie, communication, reporting, enjeux, transparence.

Dans cette attente, il est souhaitable que le développement durable soit intégré au cœur de la stratégie de l'entité touristique puisque le concept de la RSE mis en pratique devrait donner lieu à de nombreuses innovations, sources de création de valeur, qui, en se généralisant, permettent de s'inscrire dans un contexte économique durable avec un apport plus considérable de comportement de citoyen responsable.

## Bibliographie

Aggeri F. Acquier, A. (2005). «La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », 7ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers

Ansoff I. 1968. *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes & Techniques, Paris.

Berle A. A. et G. Means, 1932. *The Modern Corporation and the Private Property*, New York, Mc Millan.

Bingham, J.B., Dyer, W.G., Smith, I., Adams, G.L., 2011. A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *J. Bus. Ethics*99 (4), 565–585.

Bonnafeus-Boucher, Pesqueux, (2006), Décider avec les parties prenantes – Approche d'une nouvelle théorie de la société civile, La découverte, Recherches.

Blowfield, M., Murray, A., 2011. *Corporate Responsibility*. Oxford University Press, Oxford.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.

Capron, M. and F. Quairel-Lanoizelée (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*. Paris, La Découverte.

Caroll A. B. [1989], *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati

Carroll A. B. et J. Näsi, 1997. “Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference”, *Business Ethics: A European Review*, 6 (1), p. 46-51.

Clarkson M. B. [1991], “Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model”, in J.E. Post (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, pp. 331-358

Clarkson M. B. [1995], “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117

Cohran, P.L., 2007. The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons* 50, 449–454.

Commission Européenne (2001), : EU CSR Green Paper : Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 final, Brussels.

Communication de la Commission européenne du 2 juillet 2002 concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, COM (2002) 347 final

Dodd E. M. 1932. “For Whom are Corporate Managers Trustees?”, *Harvard Law Review*, 45 (7), p. 1145-1163.

Donaldson T., Preston L. E. [1995], “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91

Donaldson T. (1999), « Making stakeholder theory whole », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 237-241

Donaldson T. (2002), “The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, p. 107-111.

Freeman E. R. [1984], *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston

Freeman E. R., Evan W. M. [1990], “Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation”, *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n°4, pp. 337-359

Freeman E. R. [1994], “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n°4, pp. 409-421

Freeman E. R. [1999], “Divergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 233-236

Friedman A. L. et S. Miles, 2002. “Developing Stakeholder Theory”, *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 1, January, p. 1-21.

Frooman, J. (1999). 'Stakeholder Influence Strategies.' *Academy of Management Review* 24(2): 191-205.

Garriga, E., Mele, D., 2004. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics* 53, 51–71.

García, F., Armas, Y., 2007. Relationship between social–environmental responsibility and performance in hotel firms. *IJHM* 26 (4), 824–839.

Hill C.W.L. et Jones T.M. (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, pp. 131-154

Jones T. M. [1995], “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°2, pp. 404-437

Jones T. M., Wicks A. C. [1999], “Convergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 206-221

Kang, K.H., Lee, S., Huh, C., 2010. Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *IJHM* 29 (1), 72–82.

Lépineux, (2006), “Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale”, dans Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006)

Meauriceau, (2006), « Théorie des parties prenantes et figures sans visage », dans Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006)

Mercier, (2002), “L'éthique dans les entreprises”, La découverte, repères.

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. [1997], “Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of who and what really Counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n°2, pp. 833-886

Mitchell, Agle, Donaldson, Freeman, Jensen, Wood, (2008), “Dialogue : Toward Superior Stakeholder Theory”, *Business Ethics Quarterly*, 18(2), pp.153-190.

Preston L. E., Shapienza H. J. [1990], "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, pp. 361-375

Preble, J.F, (2005), "Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management", *Business and Society Review*, 110[4], p 407- 431.

Preston L. E., Sapienza H. J., Miller R. D. [1991], "Stakeholders, Shareholders, managers: Who Gains What from Corporate Performance?", in A. Etzioni & P. R. Lawrence (Eds), *Socio-Economics: Toward a New Synthesis*, M.E. Sharp, Armonk, New York, pp. 149-165

Sloan, P., Legrand, W., Chen, J.S., 2009. Sustainability in the Hospitality Industry. Principles of Sustainable Operations. Elsevier, Oxford. Sparks, J.R., Pan, Y., 2010. Ethical judgments in business

Tsai, H., Tsang, N.K., Cheng, S.K., 2012. Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: the case of Hong Kong. *Int. J. Hosp. Manage.*

**Revue:**

Revue ISO mars 2011 « La revue de l'ISO met en relief la responsabilité sociétale » 17 mars 2011

**Journal**

African Journal of Business Ethics • Vol. 6 • Issue 2 • May-Aug 2012

Annals of Tourism Research 46 (2014) 115–129

International Journal of Hospitality Management 36 (2014) 81– 89

International Journal of Hospitality Management 36 (2014) 73– 80

Tourism Management 32 (2011) 790e804

Tourism Management 38 (2013) 20e30